

Sotsiaalsed mõisted *guanxi* ja *mianzi* Hiina mõttemaailmas

Viktor Korrovits, Alver Aria

Sissejuhatus

Artikli eesmärk on tutvustada Hiina sotsiaalseid mõisteid *mianzi* (面子) ja *guanxi* (关系) ning nendest arusaamist lääne kultuuri seisukohalt. Reputatsioon ja suhted on tähtsal kohal kõikides kultuurides, kuid Hiinas on neil eriline tähendus. *Mianzi* on sotsiaalne termin, mida kasutatakse ainult Hiinas ja mis aitab mõista hiinlase käitumispsühholoogiat (Hwang 2012: 265). *Mianzi* läänelik tähendus võiks olla „indiviidi sotsiaalne nägu“, mis koosneb sisemisest komponendist ehk enesetajust (ego) ja välisest komponendist (positsioon ühiskonnas). *Mianzi* omandatakse, säilitatakse ja kaotatakse vale käitumise puhul (Earley 1997: 72). *Mianzi*’l on Hiina kultuurile omased jooned, standardiseeritus ja tähtsus sotsiaalsete kontaktide loomisel. *Mianzi* on eelduseks kuulomisel sotsiaalsesse võrgustikku, mida tähistab termin *guanxi*. Kuuluvus *guanxi*’sse tähendab indiviidi jaoks tema usaldusväarsust ja valmidust koostööks teiste isikutega.

Artikli eesmärk on ka *mianzi* ja *guanxi* tähenduse avamine hiinlaste ja läänlaste ärisuhete mõistmiseks ning mõningate erinevatest arusaamadest tulenevate vastuolude selgitamine.

Mianzi omandamine ja säilitamine

Sotsiaalse näo *mianzi* omandamiseks peab indiviid olema kõlbeline ja intellektuaalne. Omandatud sotsiaalset nägu peab järgneva õige käitumisega säilitama.

Kõlbelist ja intellektuaalset isikut iseloomustab mõiste *junzi* (君子). *Junzi*'d võib vaadelda kolme kategooria alusel — staatusel põhinev *di wei jun zi*, usaldusväärne *zhihui jun zi* ja moraalne *dao de jun zi* (Xiucheng 2015: 170). *Junzi* peab konfutsianismi kohaselt järgima viit põhilist eetikamõistet: inimlikkust *ren* (仁), kombeid *li* (禮), kohasust *yi* (義), teadmist-tarkust *zhi* (知) ja usaldust *xin* (信). Ida mõtteloo leksikoni (Mäll jt 2011 mõistest *junzi*) kohaselt võiks mõistet *junzi* tõlkida kui 'õilis' ja lääne mõtteviisi järgi on ta isetu džentelmen. Vastandiks õilsale on lihtnimene ehk *xiao ren* — Pin Pini inglise-hiina internetisõnaraamatu (Pin-Pin Chinese English Dictionary) järgi ka *xiǎorén* (小人). See on „inimene, kes ei hooli kultuurist, haridusest ega õilsatest eetikanormidest ning toimib omakasust ja muudest egoistlikest huvidest lähtuvalt“ (Mäll jt 2011 mõistest *xiao ren*). Konfutsiuse „Vesteid ja vestlusi“ (*lunyu* (論語)) raamatus 2.14 (Chin 2014: 18): ütleb õpetaja: „õilis / on kõikehõlmav / ei ole erapoolik / lihtnimene / on erapoolik / ei ole kõikehõlmav“ (*Zi yu. Junzhi zhou er bi/ xiao ren bi er bu zhou* (子曰。君子周而不比、小人比而不周)) (tõlge Mäll 2009). Õilis nõuab endalt, lihtnimene nõuab eetilise egoismist lähtudes teistelt. *Xiao ren*'il võib kõlbeliste ja intellektuaalsete omaduste puudulikkuse tõttu olla madal sotsiaalne staatus.

Mianzi sisaldab kahte külge — teiste isikute hinnangut indiviidile ja enesehinnangut. Samas on selline kahelpoolsus iseloomulik sotsiaalsele näole kõikides kultuurides — kõrvuti on enesehinnang ja teiste taju. Indiviid kalkuleerib, kas tema teod vastavad standardile, ja püüab vastata voorustele. Kõrvalekallete puhul kasutatakse mõistet *lian* (臉/臉), mis tähistab väliseid ja sisemisi reaktsioone häbistavale käitumisele.

Vaatleme viit põhivoorust, mida tuleb käsitleda omavahelises seoses.

- Ren* ('inimlikkus') „on eetiline imperatiiv suhtuda kõikidesse inimestesse nagu iseenesesse, olenemata kellegi päritolust ja tähtsusest“ (Mäll jt 2011 mõistest *ren*). Konfutsiuse „Vesteid ja vestlusi“ (*lunyu* (論語)) raamatus 14.22 andis õpetaja reegli: „Mida ei soovi enesele / seda ära tee teistele“ (*ji suo bu yu/ wu shi yu ren* (己所不欲，勿施於人))

(tõlge Mäll 2009, Gao 2017: 246). Inimlikkus eristab inimest loomast. Inimlikkus areneb välja peresuhetest ning lähtub pojalikkusest ja vennalikkusest. Lääne mõistes võiks *ren*'i tõlkida ka kui 'heatahtlikkus', 'armastus' (Stefon 2016) või õigusliku terminina 'heas usus käitumine' (Varul jt 2006: 24–25). Hea usu põhimõte on lepinguõiguse kõrgeim vorm ja seostub moraalistandarditega.

- ▶ *Li* ('kombed') „tähistab õilsa inimese välist käitumist ning hõlmab ka viisakust, etiketti ja rituaale“ — see tähendab reeglit (Nilar 2011: 53). *Li* tagab sisemise arusaamise ja välise käitumisaktina ühiskondliku korra ning koosõla. *Li* mittejärgimine tähendab ebaviisakust *fēi lǐ* (禮), puudulikke kombeid *shī lǐ* (失禮). *Li*'d tuleb hiina mõttemaailmas vaadelda kui õilsa inimese käitumismustrit, mis ei pruugi kokku langeda lääneliku arusaamaga õigest käitumisest.
- ▶ *Yi* ('kohasus') on valmisolek käituda oma positsiooni ja sisemise kohusetunde järgi — „õilis teostab kohasust, lihtnimene teostab omakasu“ (Mäll jt 2011 mõistest *yi*). Kohasus on seotud vastastikkusega indiviidide suhetes (Chung ja Hamilton 2001: 2) — isik peab püüdma anda teistele tagasi samaväärselt sellega, mis ta ise on saanud, mõnikord isegi enam.

Lu (1998: 91) on uurinud *yi* ja *li* vahekorda indiviidide väärtustes seoses tagajärgedega ning seostas *yi*'d kollektivistliku (heatahtlikkus, õigus, eetilisus, ustavus) ja *li*'d individualistliku (hüved, kasu) orientatsiooni domineerimisega.

- ▶ *Zhi* ('tarkus, teadmine') pole inimesele sündides kaasa antud, vaid seda tuleb arendada (Chen 2014: 67). Konfutsianismi järgi on indiviid potentsiaalselt eetiline, mis tähendab, et ta peab eetilisust arendama ja saama eetika printsiipidest teadlikuks. Pideva õppimisega (*xue er xi shi zhi* (學而時習之)) järgitakse häid eeskujusid (*ze qi shan zhe er cong zhi* (擇其善者而從之)) (*The Philosophy of Confucius*). *Zhi* võimaldab *junzi*'l kui õppinud inimesel (Cheng 2016: 52) olla empaatiline (Rosenlee 2006: 38–39).
- ▶ *Xin* ('usaldus') väljendub „suhetes sõpradega ja positsioonilt enesega võrdsetega“ (Mäll jt 2011 märksõna *xin*). Usaldus väljendub avameelses jutus, teiste usaldamises ja usus, et ka teised sind usaldavad, samuti usaldusvääruses. Kirjamärk 信 koosneb kahest osast: 'ini-

mene' ja 'jutt', väljendades tähendust „teise inimese uskumine jutu põhjal“. *Xin* tähendab suhtumist sotsiaalsesse hierarhiasse, otsustusprotsessi, ühistesse eesmärkidesse ja eetilistesse printsiipidesse. Kirjanduses kasutatakse äris vastastikuse usalduse eetilise külje rõhutamiseks mõistet *xinren* (信任) — s.t konfutsianismil põhinev isiku omadus usaldada / olla usaldusväärne (Huang jt 2013: 333). *Xinren* on tehingus vajaliku koostöö alus ja üks võrgustiku hindamise aluseid GRX-i (*ganqing, renqing, xinren*) skaalal (Yen jt 2011: 100).

Lääne sotsiaalse näo ja Hiina *mianzi* käsitluse võrdlemisel näeme järgmisi erinevusi.

- ▶ *Mianzi* kujuneb indiviidide suhtluses reputatsiooni loomise alusel. Lisaks Hiina ühiskonnas üldiselt kehtivatele kriteeriumidele on igal sotsiaalsel võrgustikul *mianzi*'le oma lisanõuded, mida selle liikmed ka tunnustavad. Tunnustusprotsess on võrgustikus pikaajaline, eesmärk on luua kestvad suhted. Tunnustus on saavutatud vastuvõtuga sotsiaalsesse võrgustikku. Seejärel on vaja sotsiaalset nägu järgnevate õigete tegudega pidevalt kinnistada, sest tunnustusprotsessi kõrval eksisteerib ka hukkamõist.

Lääne kultuur on individualistlik ja võimaldab isikule palju valikuvariante ning majandusteaduse keskne mõiste ongi omakasust lähtuv indiviid (kuigi arvestab eetilisi ja õiguslikke piiranguid). Läänes saab olla tunnustatud ka teisi mittearvestav, omakasu taotlev egoistlik indiviid — esimesel kohal on isiklikud huvid, saavutusvajadus ja varalise jõukuse kasvatamine. Läänes arvestab indiviid nii isiklikus kui ka ärielus palju vähem oma tutvusringkonna arvamust.

- ▶ Kõrgema positsiooniga isiku sotsiaalse näo tunnuseks on lõplik õiglane otsustusõigus (nn isakuju) ja omavoli peaks olema välditav suhtevõrgustiku kommete järgimisega (Tang, Ward 2003: 13). Kõrgema positsiooniga õilis isik peaks tegema otsuseid, arvestades ka teiste *guanxi* osaliste kasu.
- ▶ Lääne usaldusväärsusel ja Hiina *mianzi* tunnusel on erinev alus.

Hiina ühiskonnas põhineb usaldusväärsus eriusaldusel — isikud on üksteist lähemalt tundma õppinud, teavad üksteise voorusi ja puudusi.

Läänes on sotsiaalse näo üheks osaks üldine usaldus. Kui pole andmeid eelneva ebaausa käitumise kohta, eeldatakse, et partner on usaldusväärne. Kontakt luuakse lühiajaliste hüviste vahetamiseks või koostööhuvist lähtudes.

Küsimine, kas võõramaalane saab samuti *mianzi*'d omandada ja siseneda sotsiaalsesse võrgustikku? Kas võõramaalasele on *mianzi* vajalik ja milised on *mianzi* eeltingimused?

Probleem tekib kolmel juhul.

- ▶ Võõramaalane siseneb Hiina kultuurikeskkonda — tuleb Hiinasse seoses peresuhetega, tööle või õppima. Probleemiks on võõramaalase assimileerumine Hiina sotsiaalsesse konteksti ja muutumine võõrast omaks.
- ▶ Hiinlane siseneb lääne kultuurikeskkonda — läheb välismaale seoses peresuhetega, tööle või õppima. Probleemiks on hiinlase assimileerumine lääne sotsiaalsesse konteksti ja muutumine võõrast omaks.
- ▶ Rahvusvahelises ettevõttes tekib arusaamatusi ettevõtte- ja tehingukultuuride mõistmisel. Hiina ja lääne ärimeeste tehingu puhul põrkavad kokku arusaamad usaldusväärsest isikust. Ettevõtte puhul ei saa olla nii, et ühes filiaalis kehtib läänelik suhete korraldus, teises filiaalis *mianzi* ja omade eelistamine *guanxi* kaudu.

Vaatleme probleeme viie vooruse kaudu.

- ▶ Probleeme ei tekita *mianzi* omandamine perekonna liikmeks saamise teel. Peresuhete mudelil põhinev teiste isikute pojalik ja venalik kohtlemine tähendaks võõramaalase vastuvõtmist perekonna liikmeks. Loomulikult ei saa võõramaalane elada Hiina perekonnas hierarhiat austamata ja kombeid (*li*) järgimata. Perekond aitab oma reputatsiooni kasutades omandada uuel pereliikmel *mianzi*.
- ▶ Lahendust tuleb otsida kommete täitmisest. *Li* juures võib eristada kahte tähendust.

Esimene tähendus hõlmab juhust reeglitega määratud toiminguteostamiseks või isikutevahelise suhte korraldamiseks — midagi tuleb teha kindlal viisil või millestki tuleb hoiduda. Tavaliselt on õige käitumine äärmustest hoidumine, mis seostub suhete kooskõlaga *he*

(和). Suhetes valitsev kooskõla ja konfliktide vältimine on hiinlase jaoks suur väärtus ning isiku personaalne sotsiaalne võrgustik aitab pingeid maandada (Yen jt 2017: 105). Kooskõla taotlemine tähendab keeldumise pehmemdamist, aga lääne ärimehel on sõnumi tegelikku mõtet raske mõista. Väljendid „me mõtleme ja uurime veel asja“ ja „võib-olla“ tähendavad Hiina kultuuris ärilist keeldumist (Jayaraman 2009: 57, Link 2013: 287).

Teine tähendus on sotsiaalse korra tagamise printsiip. Sotsiaalne kord saab püsida vaid inimlikkuse (*reni*) abil. Iga toiming mõjutab kedagi teist ja seetõttu on eesmärk hoiduda teise isiku kahjustamisest.

Mianzi tähendab välismaalase jaoks kahte võimalust.

- ▶ Võõramaalane omandab hiinlase *mianzi* (ja sisulise identiteedi), tema sisemine moraalne ja väline sotsiaalne nägu langevad kokku.
- ▶ Võõramaalasel on kaks sotsiaalset nägu — hiinlastega suhtlemisel *mianzi* ning läänes tegutsedes vastavalt lääne sotsiaalne nägu. Sellisel juhul on läänlane omandanud ainult välise kombestiku ja tema käitumine on silmakirjalik. Eksisteerib teooria, et sotsiaalsest kontekstist sõltuv eneseväljendus on siiski võimalik ja seega on võimalik ka sotsiaalsete nägude paljusus (McConnell 2011: 5).

Kuna eeskujuks on peresuhted, on võrgustik täpselt identifitseeritav ja oma olemuselt suletud. Võrgustiku hierarhias on igal indiviidil oma roll (Ho 1976: 867), millele vastab tema *mianzi*. Võrgustiku suletuse tõttu nõuab sellesse sisenemine ja *mianzi* omandamine pikaajalist ustavat käitumist (*zhong* (忠)) (Schreiter 2015: 268) ning võrgustiku liikmetele tuttavaks tegemist.

Võõramaalase võrgustiku liikmeks võtmise eeldus on võrgustiku kooskõla säilitamine. Seega peab läänlane järgima *li*'d, s.o käituma Hiina kommete kohaselt. Võõramaalane peaks äritehinguid sõlmides tunnustama kommete (*li*) suuremat tähtsust seaduste ees, mis võimaliku vastuolu korral tähendab õigusnormide rikkumist ja kommete eelistamist. Võõramaalasele võib selline eeldus olla vastuvõetamatu.

- ▶ Usaldus on üks tähtsamaid komponente indiviididevahelistes kontaktides, seda ka ärisuhetes. Võib öelda, et tehinguriskid on taanda-

tavad vastastikusele usaldusele, mille puudumisel jäävad tehingud ära või muutuvad lepingute tekstid komplitseerituks. Võib küsida, kas usaldus Hiina ärisuhtes tähendab sama mis läänes? Vastus on eitav.

Läänes kontakti luues eeldame, et isik on usaldusväärne seni, kuni ta usaldust ei kuritarvita. Hiinas eeldatakse, et väljaspool sotsiaalset võrgustikku asuv isik ei ole usaldusväärne ja et usaldus tuleb ära teenida.

Usalduse aluseks on partneri käitumise ettenähtavus, mis võimaldab riske kalkuleerida. Hiinas on ettenähtavuse aluseks kommete täitmine, millele reageerib sotsiaalne võrgustik karistavate või heakskiitvate reaktsioonidega. Tehingu tingimusi mõjutab tava kooskõlastada tähtsamaid otsustusi *guanxi*'s (關係). Ettenähtavust piiritlevad partnerite pikaajalised eesmärgid (Buttery, Leung 1996: 380–383). Läänes saab käitumise ettenähtavust tagada vaid õigusnormidega. Partner teeb otsustused oma sotsiaalset võrgustikku kaasamata ja suhete ajahorisont on lühike — tehingud toimuvad poolte vahel, kes tihti ei kavatsegi enne ega pärast tehingut suhteid arendada.

Guanxi tähendus

Hiina ühiskonnas põhineb *guanxi* Konfutsiuse õpetusel (Gelek 2013: 291). Yang ja Wang (2011: 492) eristavad *guanxi* kolme aspekti.

- ▶ *Guanxi* on tasakaal kolme elemendi vahel: 'emotsioon' — *qing* (請), 'naabruskond' — *li* (里), 'utilitaarne hüvede arvestus' — *li yi* (利益).
- ▶ *Guanxi* on isikutevahelistes suhetes dünaamiline ja muutuv.
- ▶ *Guanxi* seostub suhtevõrgustikuga.

Barnes jt (2011: 510) eristavad kolme *guanxi* tahku: kõikide kinnise võrgustiku liikmete vastastikku kasulike suhete emotsionaalne tunnetus, mida tähistab sõna *ganqing* (感情), *guanxi* liikmete eelistamine *renqing* (人情) ja isiklik usaldus *xin* (信).

Renqing kohustab vastastikku eelistatult otsustama *guanxi* osaliste kasuks (Shi jt 2011: 496) ja loob teisi isikuid tõrjuva struktureeritud mehhanismi (Hwang 1987: 954, 946, Fan 2002). *Renqing*'i võib mõista kui *guanxi* liikmetele suunatud *ren*'i ('heatahtlikkus'). *Renqing*

on ka sotsiaalne vahendusmehhanism, mis võimaldab pehmendada isikute omakasu pinnal tekkivaid konflikte. Lu (2012) väidab, et *renqing*'i tuleb vaadelda sotsiaalse õigluse teooria alusel iselaadse võrdsustava mehhanismina.

Ühendades *renqing*'i, õiglusteooria ja *guanxi*, konstrueerisid Lu ja Guang (2015: 140) järgmise mudeli.

- ▶ Osaliste suhted põhinevad emotsionaalsel või varalist ja sotsiaalset kasu taotleval *guanxi*'l või *guanxi*'l, millel on nii emotsionaalsed kui ka varalist kasu taotlevad tunnusjooned.
- ▶ Suhetes kehtib õigluse, võrdsete võimaluste või vajaduste rahuldamise põhimõte.
- ▶ Tulemuseks on *renqing*, mis väljendub andmis- ja tagasiandmistoi- mingutes, mida on aga vastastikuste toimingute erilaadsuse ja ajalise nihke tõttu raske tegelikkuses mõõta. Ajalise ja sisulise nihke tõttu on lääne ärijuhtidel raske aru saada, et tema töötaja otsus on tehtud *guanxi renqing*'i kohustuse lunastamiseks.

Guanxi kui sotsiaalse seose võib liigitada kolmeks (Su, Littlefield 2001: 202).

- ▶ Veresugulusele on rajatud *jia-ren guanxi* (家人关系) — perekond, sugulased. Side põhineb kiindumusel ja armastusel. *Jia-ren guanxi* on eeskujuks teistele *guanxi* liikidele.
- ▶ Muudel sotsiaalsetel suhetel põhinev *shou-ren guanxi* (熟人关系) — võrgustik — on tekkinud suhetest kooli- ja töökaaslastega või ka naabritega. Suhe võib oma olemuselt kõikuda pinnapealsest väga suure läheduseni. Tegemist on *jia-ren*'i ja *sheng-ren*'i kombinatsiooniga, milles on nii kiindumust kui ka utilitaarset lähenemist.
- ▶ Võõrastega tekkinud seos *sheng-ren guanxi* (生人关系) — ilma geograafiliste tunnusteta.

Võõraste hulka kuuluvad üldiselt isikud, kellega ei kavatseta luua pikemaid tähtsaid suhteid.

Guanxi'd võib analüüsida kolmel alusel: sotsiaalse vahetuse teooria, sotsiaalse kapitali teooria või konfutsianistliku suhtekorralduse alusel.

- ▶ Sotsiaalse vahetuse teooria alusel näeme, et *guanxi*'d iseloomustab *shou-ren guanxi* ja *sheng-ren guanxi* võrgustikes kasude arvestamine — vastastikuse põhimõtte alusel peetakse üksteisele üleantava hüve suuruse üle arvestust. *Guanzi* on olemuselt rohkem utilitaarne kui emotsionaalne, vastastikuse kasu kadumisel võivad *shou-ren guanxi* ja *sheng-ren guanxi* hääbuda. *Guanxi*'s tegutsev isik on alati minakeskne (Herrmann-Pillath 2009: 325) — ühelt poolt seab *guanxi* indiviidi käitumisele piiranguid, teisalt annab talle utilitaarseid võimalusi (Qi 2014: 61–62). *Guanxi* puhul tekkivat omade eelistamist võib selgitada mänguteoorias tuntud vangidilemmaga – indiviid püüab leida enda (oma kaasosaliste) kasu maksimeerivat parimat lahendust võõraste arvelt. Võiks väita, et kuigi *guanxi* on tekkinud konfutsianistlike vooruste alusel, on need voorused kasutatavad isikliku kasu saamiseks.

Emotsionaalsus on *jia-ren guanxi*'s muidugi määrav, kuid ka siin toob perekonnaliikmete eelistamine osalistele kasu. Eesmärk on saavutada *guanxi* liikmete jaoks hüvede maksimeerimine. Seotud mõisted võiksid olla *renqing* ('soodustamine') ja *mianzi* (*renqing*'ist keeldumine toob kaasa *mianzi* kaotamise).

- ▶ Sotsiaalse kapitali teooria alusel näeme, et *guanxi* tähendab isiku jaoks usaldusväärsus ja suhteid teistega — *guanxi* puudumine tähendab hiinlase jaoks, et ta muutub sotsiaalselt olematuks. Ettevõtted kasutavad oma töötajate personaalset *guanxi*'d konkurentsieeliste saavutamiseks.
- ▶ Konfutsianistliku suhtekorralduse teooria alusel peegeldab *guanxi* indiviidi inimlikku olemust — inimene on inimene vaid suhetes teistega, ja seost ühiskonnaga tervikuna — reeglite täitmist. Kuna indiviidi üldine eesmärk on luua kooskõlalisi suhteid, siis kandub see edasi ka ärisse. Lääne äritegevuse eesmärk on hea tehing soovitud väljunditega, mille hulka võivad kuuluda ka partneriga saavutatavad pikaajalised suhted, aga see pole tavaliselt tähtsaim (Graham ja Lam 2003: 4).

Guanxi'd iseloomustavad kolm näitajat.

- Sagedus (*naiyong* (耐用)) — kui tihti osalised *guanxi*'d kasutavad.

- Tugevus (*ying* (硬)) näitab ära suhte tähtsuse. Võrgustiku suletus on üks tugevuse tunnustest (Chen, Rau 2016: 1101).
- Ühenduvus (*lianluo* (联络)) on seos teiste *guanxi*'dega, kuhu isik kuulub.

Guanxi põhimõtted on järgmised (Luo 2007: 10–11).

- ▶ *Guanxi* ülekanavus — kui isik A on B sõber (tugev *guanxi*) ja B on C sõber, siis B saab A-le C-d soovitada.
Seega sisaldab *guanxi* nn kontakti kontakte ja kahepoolseid suhteid saab *guanxi* abil suunata kolmandale isikule.
A ja C vahel ei pea tekkima sõprussuhteid, vaid tekib nõrk *guanxi*, mida saab siiski toetussuhte loomiseks kasutada.
- ▶ *Guanxi* on alati vastastikune ja vastastikusest abist keeldumine tähendab *mianzi* kaotamist. Tegemist on nn lõpmatult korduva mänguga isikute vahel, kes üksteist tunnevad ja usaldavad. Vastastikkus ei pruugi ühe poole võimaluste puudumise pärast alati võrdne olla.
- ▶ *Guanxi* on immateriaalne, aluseks on kommetel põhinevad kirja panemata Hiina kultuurist tulenevad käitumisreeglid ja kollektiivsed ootused. *Guanxi* sisaldab oma hiinapärasest sisemist eetilist koodeksit ja võõraste reeglite vähemat austamist. *Guanxi* kätkeb ka mitteformaalset teabevahetust ja võib mõnikord ettevõtetevahelisele teadmiste levikule kaasa aidata.
- ▶ *Guanxi* on situatsiooniline — situatsioon määrab ära *guanxi* olemuse (näiteks suhete tugevuse, emotsionaalsuse).
- ▶ *Guanxi* on pikaajaline personaalne hierarhiline suhe — ka ettevõtetevahelised suhted põhinevad indiviidide *guanxi*'il. Äriliselt peab arvestama, et
 - võrreldes lääne sotsiaalse võrgustikuga on *guanxi* suletum ja kaitsvam (Hackley, Dong 2001: 16);
 - tugev *guanxi* mõjub magnetina ja sunnib osalisi omavahelisi suhteid arendama.

Erinevused *guanxi* ja lääne sotsiaalse võrgustiku vahel on järgmised.

- ▶ *Guanxi* eeldus on võimudistantsi olemasolu — aktsepteeritakse osaliste ebavõrdsust ja *guanxi*-sisese hierarhia olemasolu. Lääne

mitteformaalsed sotsiaalsed võrgustikud on võrdsemad. *Guanxi*'s peab arvestama personaalset staatust — läänes tajutakse juhi piiratud pädevust ja seetõttu on juhi autoriteet piiratud. *Guanxi* eeldab juhtisiku täielikku formaalset autoriteeti. Kui läbirääkimistele saadetakse ettevõtet esindama isik, kes töötab küll läbirääkimistega tegelevas struktuuris, kuid asub *guanxi*'s madalamal positsioonil, ei pruugi ettevõtte olla läbirääkimistel heas positsioonis ja seda tõlgendatakse ebapädeva isiku saatmisena. Hiinas tuleb arvestada äriliste läbirääkimiste taset — kõrgema taseme läbirääkimiste kooskõla jaoks peab isik olema sobiva sotsiaalse hierarhilise staatusega (*shè huì děng jí* (社会等级)).

- ▶ Kollektiivsed huvid ja kooskõla on tähtsamad kui indiviidi huvid, kusjuures kooskõla tagatakse mõjuvate sotsiaalsete sanktsioonidega — isik kaotab *mianzi* ja arvatakse välja *guanxi*'st, mistõttu ta kaotab ka sotsiaalse positsiooni.
- ▶ Kasutuse eesmärk — hiinlane eelistab oma toiminguid teha (sealhulgas äritoiminguid) isiklike suhete kaasabil.

Võrgustiku liikmete vahel eksisteerib nn eriusaldus, mis põhineb vastastikusel eelistamisel, toetamiskohustusel ja sotsiaalsel võlal (*renqingi*). *Guanxi*'sse kuulumine on ärilise koostöö eeldus. Usaldus kehtib isikute vahel, kes on samast *guanxi*'st (Gao jt 2012: 456) — liikmed tajuvad *guanxi* piires agressiooni puudumist, mis on usalduse üks eeldusi. Läänlasel on seejuures *guanxi* puhul raske vastaspoole paremat tundmist korruptsioonist eristada (omadele ja endale äri-võimaluste loomine) (Dunfee, Warren 2001: 191).

Eriusaldusest tingituna viiakse toimingud läbi kiiremini ja väiksemate riskidega (kontakti- ehk tehingukulude vähenemine) (Standifird, Marshall 2000: 21). Eriusalduse loomise vajaduse tõttu on *guanxi*'l väiksem liikmeskond kui lääne sotsiaalsel võrgustikul (Huang, Aaltio 2014: 3).

Guanxi'l põhinev soodustamine ja korruptiivne käitumine on kaks erinevat nähtust. Korruptsioon on suunatud konkreetsele toimingule, *guanxi* aga suhete arendamisele. Suhete-*guanxi*'st võib välja kasvada nn tehinguline korruptiivne *guanxi*, mis on õigussüsteemiga vastuolus (Wang 2014: 809). Eksisteerib kaks erinevat tehingute teostamise viisi, millest esimene toetub õiguslikele argumentidele ning teine põhineb

isiklikel vastuteenetel ja suhetel. Kui ostujuht A valib *guanxi* alusel partneriks B, siis B jääb A ettevõttele või A-le isiklikult sotsiaalselt võlg. *Guanxi* mõju ulatub valitsusaparaati, võimaldades ettevõtjal saada kasulikke tellimusi (Ai 2006: 116). *Guanxi*'d võib seega kasutada ettevõtte äritulemuste parandamiseks (Luo, Chen 1997: 1). *Guanxi*'sse kuulumise tähtis äriiline motiiv on otsustamiseks vajalike andmete asümmeetrilisus Hiina ühiskonnas — rohkelt valdavad tähtsat teavet vaid sotsiaalse hierarhia tipus asuvad isikud (Han 2016: 1), mistõttu legaalse teabe puudumisel kasutavad indiviidid *guanxi* teabekanalit.

Guanxi tõttu võivad ettevõttes tekkida isiklike suhete pinnal erihuvivid ja ettevõtte ressursse võidakse kasutada oma isikliku positsiooni tugevdamiseks, mis ei pruugi kokku langeda ettevõtte kui terviku huvidega, ning see mõjutab ettevõtte finantstulemusi (Zhang, Zhang 2006: 375). Indiviidi tasemel on ettevõtte valikud ratsionaalsed ja toovad talle kasu, ettevõtte seisukohalt aga irratsionaalsed. Tsang (1998: 64) soovib Lääne ettevõtetel tekkiva *guanxi* lõhkumiseks kutsuda ametikohalt tagasi võtmetöötajaid. Siiski tuleb seda nõuannet vaadelda sotsiaalses kontekstis – ilma *guanxi*'ta võib ettevõtte äriiline tegevus kannatada. Probleemi lahenduseks on töötajate *guanxi* – sidemete ja tegevuse – kontrollimise meetodid.

Siiski on *guanxi* sotsiaalne nähtus, mida tänapäeval Hiinas või hiinlastega äri tehes peab arvestama. *Guanxi* teatavale tugevnemisele on aidanud kaasa Hiina valitsuse poliitilised väited, et „vaenulikud välismaised jõud“ tegutsevad hiinlaste huvide vastu.

Lääne ettevõtjad peavad otsustama, kas nad peavad vajalikuks soovitada läänest pärit töötajatele luua *mianzi* ja siseneda *guanzi*'sse (ja millisesse konkreetsetesse *guanzi*'sse?), kas on võimalik ajada äri hiinlastega ka ilma *guanxi*'ta, millist ressursi kulutada *mianzi*'le ja *guanxi*'le, millist ajahorisonti arvestada ning milliseid kaotusi peab lääne ärikultuuri mõttes kandma.

Kokkuvõte

Mianzi ja *guanxi* kontseptsioon näitab, et Hiina ning lääne ärimeeste vaated võivad erineda: a) rühmasiseste ja -välise isikute sotsiaalse staatuse ja usaldusväarsuse alusel, b) soosimise ja partnerite valiku reeg-

lite kohaselt, c) vahetusprotsessi olemuse ja eesmärgi tõttu. Partnerite valik ei tulene turu soodsamast pakkumisest, vaid kuulumisest sotsiaalsesse võrgustikku. Pakkumine võidakse tagasi lükata mitte finantsilistel kaalutlustel, vaid kartusest nõrgendada sotsiaalseid suhteid. Kohustused ei teki läbirääkimiste protsessis, vaid eelnevast tehinguvälisest sotsiaalsest suhtlemisest.

Seega keskenduvad hiinlased eelkõige oma sotsiaalse reputatsiooni ja näo (*mianzi*) loomisele. Sotsiaalne võrgustik (*guanxi*) annab indiviidile turuväliseid eeliseid ja mõjutab ärilisi pakkumisi.

Renqing kui soosimine on vastuolus lääne arusaamisega eetilisest ärist, samuti tänapäevase õigusega. Teatud juhtudel võib soosimine tähendada korruptiivset tegevust. *Guanxi* autoritaarne mudel ei pruugi sobida tänapäevase ärisuhtlemise kontseptsioonidega, mille puhul eelistatakse positsioonide võrdsust ja välditakse suletust ning hierarhiat. Moodsale lääne ärietikale on vastuvõetamatu ka rühmavälise isikute liigitamine ebausaldusväärseks ja vajadus arendada pikaajalisi tehinguväliseid suhteid. Sellised suhted võivad lääne mõistes tunduda kahtlased.

Samas on *mianzi*, *guanxi* ja *renqing* sügavalt Hiina äripraktikasse juurdunud ning nende tundmine on äri meestele vajalik. Küll aga tuleb järele mõelda, kas reputatsiooni ja ärisidemeid ikka tuleb sõlmida *mianzi*'d, *guanxi*'d ning *renqing*'i kasutades või on võimalikud ka teised moodused. Igal juhul tuleb lääne ärimehel kokku sulatada kaks identiteeti ja kaks sotsiaalset nägu.

Autorid avaldavad Märt Läänemetsale tänu sisukate märkuste eest.

Kirjandus

- A i, Jin 2006. *Guanxi* networks in China: Its importance and future trends. — *China & World Economy*, Vol. 14, No. 5, pp. 105–118
- B a r n e s, Bradley R., Dorothy Y e n , Lianxi Z h o u 2011. Investigation *guanxi* dimensions and relationship outcomes: Insights from Sino-Anglo business relationships. — *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, Issue 4, pp. 510–521
- B u t t e r y, Alan E., Thomas K. P. L e u n g 1996. The difference between Chinese and Western negotiations. — *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, pp. 374–389
- C h e n, Na, Pei-Luen Patrick R a u 2016. Reciprocal norms moderate the influence of *guanxi* on feelings and behavior of closeness. — *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 44, No. 7, pp. 1099–1114
- C h e n, Xunwu 2014. The ethics of self: Another version of Confucian ethics. — *Asian Philosophy: An International Journal of the Philosophical Traditions of the East*, Vol. 24, Issue 1, pp. 67–81
- C h e n g, Chung-ying 2016. A Theory of learning (學) in Confucian perspective. — *Educational Philosophy and Theory*, Vol. 48, Issue 1, pp. 52–63
- C h i n, Annping (ed., translator) 2014. *C o n f u c i u s . The Analects* (Penguin Classics). New York: Penguin Books
- C h u n g, Wai Keung, Gary H a m i l t o n 2001. Social logic as business logic: *Guanxi*, trustworthiness and the embeddedness of Chinese business practices. — Richard P. Appelbaum, William L.F. Felstiner, Volkmar Gessner (eds.). *Rules and Networks: The Legal Culture of Global Business Transactions*. Oxford: Hart, pp. 303–349
- D u n f e e, Thomas W., Danielle E. W a r r e n 2001. Is *guanxi* ethical? A normative analysis of doing business in China. — *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, Issue 3, pp. 191–204
- G r a h a m, John L., L. Mark L a m 2011. The Chinese negotiation. — *Harvard Business Review*, October, 1–12
- E a r l e y, Christopher P. 1997. *Face, Harmony, and Social Structure: An Analysis of Organizational Behavior across Cultures*. New York, Oxford: Oxford University Press
- G a o, Hongzhi, John G. K n i g h t , David B a l l a n t y n e 2012. *Guanxi* as a gateway in Chinese-Western business relationships. — *Journal of Business, Industrial Marketing*, Vol. 27, Issue 6, pp. 456–467

- G a o, Ruiquan 2017. The Unarticulated Conception of Equality in Early Confucianism, and Its Relation to Modern Conceptions. – Xinzhong Yao (ed.). *Reconceptualizing Confucian Philosophy in the 21st Century*. Beijing: Springer, Higher Education Press, pp. 241–256
- G e l e k, Tashi 2013. Compassion in buddhism and *guanxi*: Can there be a synergy for western companies in China. — *Chinese Business Review*, Vol. 12, No. 12, pp. 287–297
- F a n, Ying 2002. Questioning *guanxi*: Definition, classification and implications. — *International Business Review*, No. 11, pp. 543–561
- H a c k l e y, Carol Ann, Qingwen D o n g 2001. American public relations networking encounters China's *guanxi*. — *Public Relations Quarterly*, Vol. 46, No. 2, pp. 16–19
- H a n, Ruihui 2016. Discussion on relationship between *guanxi* and corruption in China. — *British Journal of Economics, Management & Trade*, Vol. 14, Issue 3, pp. 1–9
- H e r r m a n n - P i l l a t h, Carsten 2009. Social capital, Chinese style: Individualism, relational collectivism and the cultural embeddedness of the institutions — performance link. — *China Economic Journal*, Vol. 2, Issue 3, pp. 325–350
- H o, David Yau-fai 1976. On the concept of face. — *American Journal of Sociology*, Vol. 81, No. 1, pp. 867–884
- H u a n g, Kai-Ping, Tsungting C h u n g, Jane T u n g, Sheng Chung L o 2013. Guanxi embeddedness and trust building in Chinese business markets: A Confucianism perspective. — *Journal of Applied Sciences*, Vol. 13, Issue 3, pp. 333–340
- H u a n g, Jiehua, Iiris A a l t i o 2014. *Guanxi* and social capital: Networking among women managers in China and Finland. — *International Journal of Inter-cultural Relations*, No. 39.
- H w a n g, Kwang-Kuo 1987. Face and favor: The Chinese power game. — *American Journal of Sociology*, Vol. 92, No. 4, pp. 945–974
- H w a n g, Kwang-Kuo 2012. *Foundations of Chinese Psychology: Confucian Social Relations*. New York, Dordrecht, Heidelberg, London: Springer
- J a y a r a m a n, Karthik 2009. Doing business in China: A risk analysis. — *Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets*, Vol. 1, Issue 1, pp. 55 – 62
- L i n k, Perry 2013. *An Anatomy of Chinese: Rhythm, Metaphor, Politics*. Massachusetts, London: Harvard University Press
- L u, Lung-Tan 2012. *Guanxi* and *renqing*: The roles of two cultural norms in Chinese business. — *International Journal of Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 466–475

- Lu, Luang Tan, Fo Guan g 2015. Empirical evidences in linking *guanxi*, *renqing* and justice theory. — *International Business Research*, Vol. 8, No. 7, pp. 138–143
- Lu, Xing 1998. An interface between individualistic and collectivistic orientations in Chinese cultural values and social relations. — *Howard Journal of Communications*, Vol. 9, Issue 2, pp. 91–107
- Lu o, Yadong 2007. *Guanxi and Business*. (2-nd edition): (Asia-Pacific Business Series, Vol. 5.) Singapore: World Scientific Publishing Co. Ptc. Ltd.
- Lu o, Yadong, Min Chen 1997. Does *guanxi* influence firm performance? — *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 14, Issue 1, pp. 1–16
- McCone ll, Allen R. 2011. The multiple self-aspects framework: Self-Concept Representation and Its Implications. — *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 15, Issue 1, pp. 3–27
- Mäll, Linnart 2009. Märt Läänemets (toim.). Konfut si u s. Vesteid ja vestlusi. Keskmine tavaline. Suur õpetus. Tartu: Lux Orientis
- Mäll, Linnart, Märt Läänemets, Teet Toome 2011. *Ida mõtteloo leksikon: Lõuna-, Ida- ja Sise-Asia*. (Studia Orientalia Tartuensia, Series Nova, Vol. 4.) Tartu: Tartu Ülikooli Orientalistikakeskus
- Nilar, Toe 2011. The concept of “*li*” in Confucius’ social ethics. — *Universities Research Journal*, Vol. 4, No. 7, pp. 51–62
- Pin-Pin Chinese English Dictionary. — *xiàorén*. <http://dictionary.pinpinchinese.com/definitions/t/%E5%B0%8F%E4%BA%BA-xiaoren>
- Qi, Hiaoying 2014. *Globalized Knowledge Flows and Chinese Social Theory*. New York: Routledge
- Rosenlee, Li-Hsiang Li 2006. *Confucianism and Women: A Philosophical Interpretation*. New York: State University of New York Press
- Schreiter, Anne 2015. China. — Yvette Sánchez, Claudia Franziska Brühwiler (eds.). *Transculturalism and Business in the BRIC States: A Handbook*, pp. 259–286. New York: Routledge
- Shi, Guicheng, Yizheng Shi, Allan K. K. Chan, Matthew Tingchi Liu, Kim-Shyan Farn 2011. The role of *renqing* in mediating customer relationship investment and relationship commitment in China. — *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, Issue 4, pp. 496–502
- Standidird, Stephen S, R. Scott Marshall 2000. The transaction cost advantage of *guanxi*-based business practices. — *Journal of World Business*, Vol. 35, Issue 1, pp. 21–42

- St e f o n, Matt 2016. Ren. — *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/ren>
- S u, Chenting, James E. L i t t l e f i e l d 2001. Entering *guanxi*: A business ethical dilemma in mainland China. — *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, Issue 3, pp. 199–210
- T a n g, Jie, Antony W a r d 2003. *The Changing Face of Chinese Management*. London, New York: Routledge
- T h e P h i l o s o p h y o f C o n f u c i u s. — *China Knowledge.de: An Encyclopedia of Chinese History, Literature and Art*. <http://www.chinaknowledge.de/Literature/Classics/confucius.html>
- T s a n g, Eric W. K. 1998. Can *guanxi* be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? — *Academy of Management Perspectives*, Vol. 12, No. 2, pp. 64–73
- V a r u l, Paul, Irene K u l l, Villu K õ v e, Martin K ä e r d i 2006. *Võlaõigusseadus I: Kommenteeritud väljaanne*. Tallinn: Juura
- W a n g, Peng 2014. Extra-legal protection in China: How *guanxi* distorts China's legal system and facilitates the rise of unlawful protectors. — *The British Journal of Criminology*, Vol. 54, Issue 5, pp. 809–830
- X i u c h e n g, Pang 2015. Unifying vs. diversifying approaches and relevant reflection on translation of cultural keywords: Based on the case analysis of *junzi* and its counterpart *xiaoren*. — *Linguistics and Literature Studies*, Vol. 3, Issue 4, pp. 169–178
- Y a n g, Zhilin, Cheng Lu W a n g 2011. *Guanxi* as a governance mechanism in business markets: Its characteristics, relevant theories, and future research directions. — *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, Issue 4, pp. 492–495
- Y e n, Dorothy A., Bradley R. B a r n e s, Cheng Lu W a n g 2011. The measurement of *guanxi*: Introducing the GRX scale. — *Industrial Marketing Management: Special Issue "Business Marketing in the BRICs"*, Vol. 40, Issue 1, pp. 97–108
- Y e n, Dorothy A., Ibrahim A b o s a g, Yu-An H u a n g, Bang N g u y e n 2017. *Guanxi* GRX (*ganging, renqing, xinren*) and conflict management in Sino-US business relationships. — *Industrial Marketing Management*, Vol. 66, pp. 103–114
- Z h a n g, Yi, Zigang Z h a n g 2006. *Guanxi* and organizational dynamics in China: A link between individual and organizational levels. — *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp. 375–392